共同研究年報

高齢者の継続雇用の条件整備のために

平成16年度

独立行政法人
高齢・障害者雇用支援機構

Japan Organization for Employment of Elderly and Persons with Disabilities (JEED)

ベッド製造業における高齢者の継続雇用と作業負担軽減及び教育制度の見直しに関する調査研究

ドリームベッド株式会社

所 在 地　広島県広島市西区己斐本町3丁目12番39号

設　　立　昭和32年

資　　本　3,600万円

従 業 員　373名

事業内容　ベッド及びソファーの製造販売

研究期間	平成１６年５月～平成１７年３月	
研究責任者	坂下　克好	㈱ドリームベッド八千代工場部長
	松浦　和夫	㈱ビジネスブレイン代表取締役
	板倉　勝利	広島工業大学　講師
	高橋　浩幸	㈱ドリームベッド八千代工場課長
	亀田　祐治	㈱ドリームベッド八千代工場係長
	石丸　隆志	㈱ドリームベッド八千代工場係長
	谷林　八佳	㈱ドリームベッド八千代工場係長
	松井　五生	㈱ドリームベッド八千代工場課長
	林　　博夫	㈱ドリームベッドファニチャー工場
	大熊　範久	㈱ドリームベッド化工工場課長
	川上　道弘	㈱ドリームベッドあさひ工場課長
	山本　孝司	㈱ドリームベッド総務課長
	免田　彰浩	㈱ドリームベッド財務課係長

目　次

Ⅰ．研究の概要

Ⅱ．ハード面に関する研究の内容と結果

Ⅲ．ソフト面に関する研究の内容と結果

Ⅰ　研究の概要

1. 研究の背景・目的

(1) 事業の概要

当社は広島県に製造部門（工場）を持ち、ベッドとソファーを中心とした商品の製造・販売を行っている。営業所は全国に存在し、販売エリアは日本全域にわたっている。工場は 4 ヶ所営業所は 9 ヶ所と全国に分散しており、販売ルートは全国の百貨店、量販店、家具専門店、ホームセンター、ホテルなどである。最近では輸入家具の直営店の展開や、介護業界向けの商品にも力を入れ、業務の拡大を図っている。

(2) 高齢者雇用状況

従業員は373人で内45歳以上の中高年が49%となっており、今後更なる高齢化が懸念される。設備の自動化もかなり導入されてはいるものの、人力に頼る作業も多く、また、作業環境の改善も必要な所もあり、高齢者への負担も多く残っている。

当社は継続雇用制度の導入については、会社が必要とする者を運用面で65歳まで再雇用する形になっているが、早急に希望者全員の継続雇用制度の導入についての検討が急がれている。

(3) 研究の背景・課題

製造グループ（工場）の立地が山間部にあり、若年層の雇用が厳しく、中高年者への業務依存割合が非常に高くなっている。ベッド製造業自体が安価な中国輸入製品に押され、安価なベッドから高付加価値への商品への転化が求められている。

そこで若者への技術の伝承を確実に行っていくと同時に、高齢者自身が円滑に新技術や技能を修得する事が可能となる能力開発制度（教育・訓練システム）の構築が急務である。合わせて高齢者への大きな作業負担を強いている工程の改善が必要である。

(4) 改善のテーマ・目的

イ．ハード面

ベッド製造における資材の受け入れから製品の出荷までの工程で、特に危険性の高い作業や、作業負担の大きい部署から下記の３項目を選んだ。

①資材受け入れ工程のスプリングシート解体支援機器

②スプリング製造工程のポケットコイル製造支援機器

③ラベル貼り及び検品工程のマットレス検査反転支援機器

についての支援機器の開発導入を含めた改善策を実施する。

ロ．ソフト面

高齢者の活用と組織活性化を図るため、職務分析の基づく高齢者の継続雇用を確立し、組織の活性化を図るために

①高齢者の活用を含む、能力開発制度（教育訓練システム）の構築

②作業の標準化と高齢者活用作業手順の整備を行う。

2. 研究成果の概容

(1) ハード面の成果

イ．資材受け入れ工程

この工程は最初の受け入れの時は、スプリングが圧縮梱包してあるため、その反発力で非常に危険であったが、解体支援機器の導入により危険性も無くなり、作業負荷も軽減された。

ロ．スプリング製造工程

マルチシートの製造機は中腰など無理な姿勢での調整業務が多かったが、ポケットコイル製造支援機器への改造により、無理な姿勢での作業も少なくなり作業負荷も軽減され、調整業務も以前ほどの専門知識が必要でなくなり、高齢者の人でも操作が簡単に出来るようになった。

ハ．ラベル貼り及び検品工程

この工程は50代半ばの女性が作業を行い、マットレスが重いため非常に負荷がかかっていたが、反転支援機器を導入する事により、重量物を持ち上げる事もなくなり、非常に負荷が軽減

された。

(2) ソフト面の成果

イ．高齢者の活用

①今後の人事労務戦略の中で重要なポイントとなる高齢者の活用についての方針が明確になり、社内のコンセンサスが出来た。

②継続雇用時の基準による制度の導入時の運用面（評価する時の基準）の整備が出来た。

③高齢者に対する教育訓練の実施に関する考え方が統一され、社員に対する動機付け効果や能力向上が期待できる。

ロ．能力開発制度（教育・訓練システム）の構築

①製造グループの社員（管理者を含む）一人一人について、自分に求められる能力の内容の水準が、職能要件表と言う形で明確になった。

②社員を人事評価する時の能力評価基準が明確になり、管理者の個人的思考が入り難く、公平な評価が期待できる。

③職場レベル、個人レベルの教育ニーズ（能力向上が必要なテーマ）が明らかになり、効果的、効率的能力開発が出来る仕組みが出来た。

④作業の標準のために各工程別のＱＣ工程表の作成の見直しにより作業員としてやるべき事が明確になったので、適切な教育訓練を実施する事で、品質（製品の品質、業務の品質）の向上が期待できる。

⑤急務となっている希望者全員の継続雇用制度（基準による制度）の導入のインフラ整備が出来た。

Ⅱ　ハード面に関する研究の内容と結果

1. 現状調査、分析

（1） 職場活性化に関するアンケート調査

イ．独立行政法人、高齢・障害者雇用支援機構の「職場改善診断システム」「教育訓練システム」による調査

ロ．「中高年齢従業員の活性化に関する調査研究」による調査

調査対象者

八千代工場 23 人、八千代第二工場 14 人、八千代第三工場 19 人、千代田工場 26 人　以上製造部門 82 人

（2） 職場改善に関するアンケート調査結果

イ．職場改善診断システムの結果

①雇用延長、再雇用制度は導入されているが希望者全員とはなっていない。

②将来の若年労働者不足対策として、高年齢者雇用の必要性は感じている。

③これまでの高年齢者の能力開発について内容や方法の再検討が必要である。

④背伸び作業がかなり多く、疲れるので設備の改善が求められる。

⑤注意力を特に必要とする仕事が多く、安全な作業関係になる様改善が必要である。

⑥騒音がひどい場所があるので、環境改善が求められる。

ロ．教育訓練診断システムの結果

①全社の教育訓練体制の総合的な評価は平均的なレベルである。

②高年齢者を受け入れる基盤がやや未整備で、教育訓練の必要度もあまり高くない。また、高年齢者に対する「処遇」面の評価もやや低くなっている。

③一方高年齢者に対する能力要求度は非常に高く、労働力として期待している。

④高年齢者対象の教育訓練が高年齢者の特性に配慮した教育訓練方法にはなっていない。

ハ．中高年齢従業員の活性化に関するアンケート調査の結果

調査項目 30 項目全てについて回答が得られ、内容は男性 47 人、女性 35 人であった。結果を要約すると、以下の点で改善の必要性があるとの事であった。

①人的能力（技能、意欲、自己啓発）面

②賃金面（水準、決め方）

③作業環境面（設備、建物、レイアウト、治具）

2. 問題点と改善の指針

（1） 問題点の要約

イ．問題工程の洗い出し

①プロジェクトメンバー（7 人）による現状の問題点の抽出

②メンバー全員により各作業行程毎に作業内容をチェックし、作業を「危険度」「肉体的負荷」「作業姿勢」「移動距離」「熟練度」に分類し、採点評価(5 段階)を行う。

採点評価

5 点　　非常に厳しいレベルである。

4 点　　やや厳しいレベルである。

3 点　　普通のレベルである。

2 点　　あまり厳しくないレベルである

1 点　　ほとんど問題ないレベルである。

なお、当社においては重量物の取り扱い、無理な姿勢での作業、危険な作業など高齢者には負担となる作業があり、「危険度」「肉体的負荷」「作業姿勢」については 2 倍の採点とした。

③採点の結果から評価点の高い工程は以下の 3 工程であった。

a. 資材受け入れ工程　　30 点

b. スプリング製造工程　　30 点

c. ラベル貼り及び検品工程　　29 点

の 3 工程を取り上げ、改善を進める事にした。

ロ．ワークサンプリングによる問題点

上記 3 工程に対するワークサンプリング調査を行い、作業姿勢測定を行った。

ハ．工程別ポイント

①資材受け入れ工程

現在米国提携会社よりスプリングシートを輸

入しているが、このシートの高さは24m（ベッド16台分）のスプリングシートを0.5mまで圧縮梱包を行っている。

その為、開梱作業において非常に大きな反発力があり、危険を伴っている。このため高齢者でも安全に操作が出来る開梱支援機器を作る必要がある。

②スプリング製造工程

当工程は重量物の取り扱いや頻繁な作業姿勢の変更を伴なう、負担の大きな作業が多く、作業改善を要する所である。そこで重筋作業や無理な姿勢での作業等を軽減した製造機を試作する必要がある。

③ラベル貼り及び検査工程

当工程は現在高齢の女性がすべて手作業で行っている。裏面のチェックにおいて高齢の女性がマットレスを持ち上げる作業は非常に困難であり、反転機を作り、作業負担の軽減を図る必要がある。

(2) 改善指針

以上のように1-(2)-イ、ハ、2-(1)-イ、ロ、ハにより製造における工程で、高年齢者にとって危険で肉体的負荷が大きく体力的に負担のかかる工程は以下の通りである。

イ．輸入シート梱包の解体時の安全性の確保

→　スプリングシート解体支援機器

ロ．ＬＦＫのスプリングシート製造機器をポケットコイル製造機器に改良

→　ポケットコイル製造支援機器

ハ．検品作業の軽減化

→　マットレス検査反転支援機器

3. 改善案の策定

改善工程と問題点及び改善テーマをまとめると以下のようになる。

各工程の改善テーマを取りまとめ、各テーマ毎に責任者を決め共同研究を行った。

（１）資材受け入れ工程…スプリングシート解体支援機器

（２）スプリング製造工程…ポケットコイル製造支援機器

（３）ラベル貼り及び検品工程…マットレス検査反転支援機器

4. 改善案の試行と効果測定

(1) スプリングシート解体支援機器

それぞれの工程における改善活動は以下の要領で実施した。

（１）スプリングシート解体支援機器

イ．目的

輸入シートの 2.4mくらいの物を 50ｃm位まで圧縮梱包して入荷する。これを解体する時、非常に大きな反発があり、大変危険なので、作業の安全性を確保する必要がある。

ロ．完成イメージ

シートの圧縮を徐々に解除する解体機を作成する。

ハ．活動内容

ａ. 現状調査による問題点の抽出

ｂ. 改善テーマの選別

ｃ. 改善策の検討

ｄ. 図面作成と検討

ｅ. 作業指示（メーカー）

ｆ. 完成後の設置と確認及び効果測定

↓

ｇ. 操作マニュアルの作成

(2) ポケットコイル製造支援機器

イ．目的

現在のＬＦＫスプリング製造機器は非常に調整は難しく、また、無理な姿勢での調整が必要であり、高齢者では扱うのが非常に難しい。そこで調整が簡単で無理な姿勢の必要が無い製造機器に改良する。

ロ．完成イメージ

2 種類の線径の異なるポケットコイルを組み合わせる事により、寝心地の良いマットレスを作る。

ハ．活動内容

基本的には4-(1)-ハと同じ要領で行った。

（3） マットレス検査反転支援機器

イ．目的

検品作業時マットレスの裏面を見るのに非常に肉体的負荷がかかるので負担の軽減を図る。

ロ．完成イメージ

反転機を考案し機械によるマットレスを反転させ裏面の検品を容易に出来るようにする。

ハ．活動内容

基本的には4-(1)-ハと同じ要領で行った。

（4） 改善策導入後の不具合の状況

それぞれの改善活動の中で機器の導入後に不具合が生じたが、マット搬送時のすべりについての対処が良にとどまった以外は、優のレベルに改善された。

（5） 効果測定

イ．ワークサンプリング調査による作業姿勢の改善評価

工程毎に改善前、改善後の比較をすると以下のようになる。

①資材受け入れ工程（スプリングシート解体支援機器）

改善効果＝改善後点数÷改善前点数
＝467÷551＝84.8％

②スプリング製造工程（ポケットコイル製造支援機器）

改善効果＝144÷190＝75.8％

③ラベル貼り及び検品工程（マットレス検査反転支援機器）

改善効果＝101÷162＝62.3％

以上の結果から作業姿勢面での負荷は軽減できたものとする。

また、高齢・障害者雇用支援機構の「作業姿勢負担評価システム」の実施については、今回は断念した。

ロ．現場担当者の声による改善評価

改善後にテーマ毎に数人の作業者の声を聴取した。

評価と今後の課題について調整したが、それなりの評価は得られたと思う。

ハ．作業手順書の作成

設備、装置などの導入により安全作業を確立するために、作業標準（支援機器取り扱い説明書）を作成し、徹底を図った。

現場担当者へのアンケート結果

機械名	評価	課題
マットレス検査反転 支援機器	・平均３５ｋｇあるマットレスを反転させて検品しなくても良くなり、大変楽になった。 ・腕や足腰の披露が軽減した。 ・マットレスの裏面の検品も出来るようになった。	・職場環境の改善も必要。 （夏場は暑く、冬場は寒い）
スプリング解体 支援機器	・以前は大変危険を伴う作業だったが、解体支援機器を使う事で安全で大変楽になった。 ・高齢者の人でも操作を覚えれば簡単に出来るようになった。	・開梱した後、踏み台を使いシートを降ろしているが、上り下りを減らしてほしい。
ポケットコイル製造 支援機器	・腰を屈めた体勢での調整が無くなり、大変楽になった。 ・機械操作盤が高い位置になり、表示も分かり易いので、操作が楽になった。 ・作業者の人の油汚れも少なくなった。	・コイルを包む布（不織布）が重たいので軽減してほしい。

Ⅲ ソフト面に関する研究の内容と結果

1. 現状調査、分析

当社の人事制度面の現状として考えられる主な項目を挙げてみると以下のようになる。

（1） 高齢者の活用という視点

①高年齢者の継続雇用制度の導入については会社が認める者となっている。

②高齢者の活用は、将来の若者の減少による人手不足や技術の伝承からみて不可欠であるが、人事制度面で特に高齢者に対する配慮といったものはない。

③加えて、定年後の雇用を視野に入れた教育訓練制度はない。

（2） 組織全体の活性化という視点（人事制度面）

①職能資格の等級別職能要件が不明確である。

②人事評価が相対評価になっている。

③継続した評価者訓練がなされていない為、人事評価者のレベル合せができていない。

④人事評価後のバックアップ体制が不十分で、人材育成につながりにくい。

⑤評価結果のフィードバックがシステムとしてなされておらず、反省の機会が持ちにくい。

⑥人事制度の運用面で工場間のバラツキがある。

⑦最近、製販が一体（合併）となったが、新しい人事制度の整備が間に合っていない。

⑧全体的に待遇面での社員の不満は高い。

2. 問題点と改善の指針

（1） 問題点の要約

問題点を要約すると以下のようになる。

■まだ定年後の希望者全員の継続雇用制度の導入はなされておらず、社員の人は将来に対する不安がある。特に中高年齢社員に対する教育、動機付けが十分ではなく、組織の活性化に繋がりにくい状態である。

■特に改正高齢法の施行に伴い、平成 18 年 4 月からの希望者全員の継続雇用制度の導入に向けての準備作業に入る必要がある。

■とりあえずは、希望者全員の継続雇用制度の導入はむつかしいと思われるので、継続雇用対象者の選別基準を作り、労働協約或いは就業規則の改正作業に入る必要がある。

■上記の選定基準の作成及び適切な運用の為には、現在の人事制度の全面的な見直しを行い、能力主義、成果主義の賃金制度の構築。高齢者を含む人材育成と社員への動機付けを可能とする人事評価制度や教育訓練制度及び人事制度の中核となる職能要件表を含む職能資格制度の見直しを行う必要がある。

■各人事制度、即ち職能資格制度、人事評価制度、教育訓練制度、目標管理制度、ＣＤＰ制度などのバランスをとり、相乗効果の発揮できるシステムの構築、および運用が必要である。

■また、社員のみならず嘱託社員、パート社員の人たちを含めて、組織で働く人全員に対する動機付けシステムとして機能する形にする必要がある。

■以上のことを考慮に入れ、新人事制度の枠組みの中に、今後の継続雇用予定者を含めて、同一の水準で運用することにより、社員の不安の解消と全体としての組織の活性化を目指すことが大切である。

（2） 改善指針

前述のように、トータルとしての人事システムの構築が求められる。ただ時間が限られており、優先順位付けを行い、短期、中期の取り組みテーマを絞り込んで改善を実施していくことが必要である。

改正高齢法の施行に伴い、緊急テーマとして、希望者全員の継続雇用制度の導入体制の整備が求められており、ソフト面の課題は多いが、今回の共同研究では職能分析に基づく高齢者の継続雇用を確立する為の能力開発制度（教育・訓練システム）の構築に取り組むことにした。

3. 改善案の策定

（1） 継続雇用制度の活用による組織の活性化

イ．目的

①継続雇用者への動機付けを行い、将来にわたって戦力として位置づけ、若い社員の模範となっていただき、技術やノウハウの伝承が組織的に実施できる体制をつくりあげる

②継続雇用制度の導入により社員の将来に対する不安を解消させると同時に中高年齢者を対象とした職場活性化研修による動機付けにより、日頃からの自己啓発、健康管理の重要性を認識させる

③高年齢者の活性化により、賃金以上の成果をあげてもらい、結果として労務コストの削減につなげる

ロ．実施手順

①会社の人事戦略の中で高年齢者の活用を方針として位置づける

・将来の若手社員の不足という労働市場への対応策として

・若手社員のモラルの高揚、会社へのロイヤリテイの向上策として

・ベテラン社員の技術、ノウハウ、仕事に取り組む姿勢などの若手社員への伝承効果を出す

・労務コストの削減効果策として

②継続雇用制度の必要性についての社内での検討

・役員会での検討（継続）

③職場活性化研修の実施

50 歳以上の社員を対象（管理者中心）

研修名　エンプロイアビリティ・コース（7H）

講師　中小企業診断士　松浦和夫

内容

日時　H17 年 2 月 18 日　9：00～17：00

場所　ドリームベッド（株）会議室

参加者数　12 名

（2） 教育訓練システムの構築

イ．目的

①当面、製造グループの社員を対象として、本人の果たすべき役割および求められる能力（知識、技能、経験など）を明確にする。

②教育訓練ニーズを満たす手順を定め，効率的かつ有効な教育訓練の実施、管理及び維持をする。

③管理者の管理能力の向上を図る。

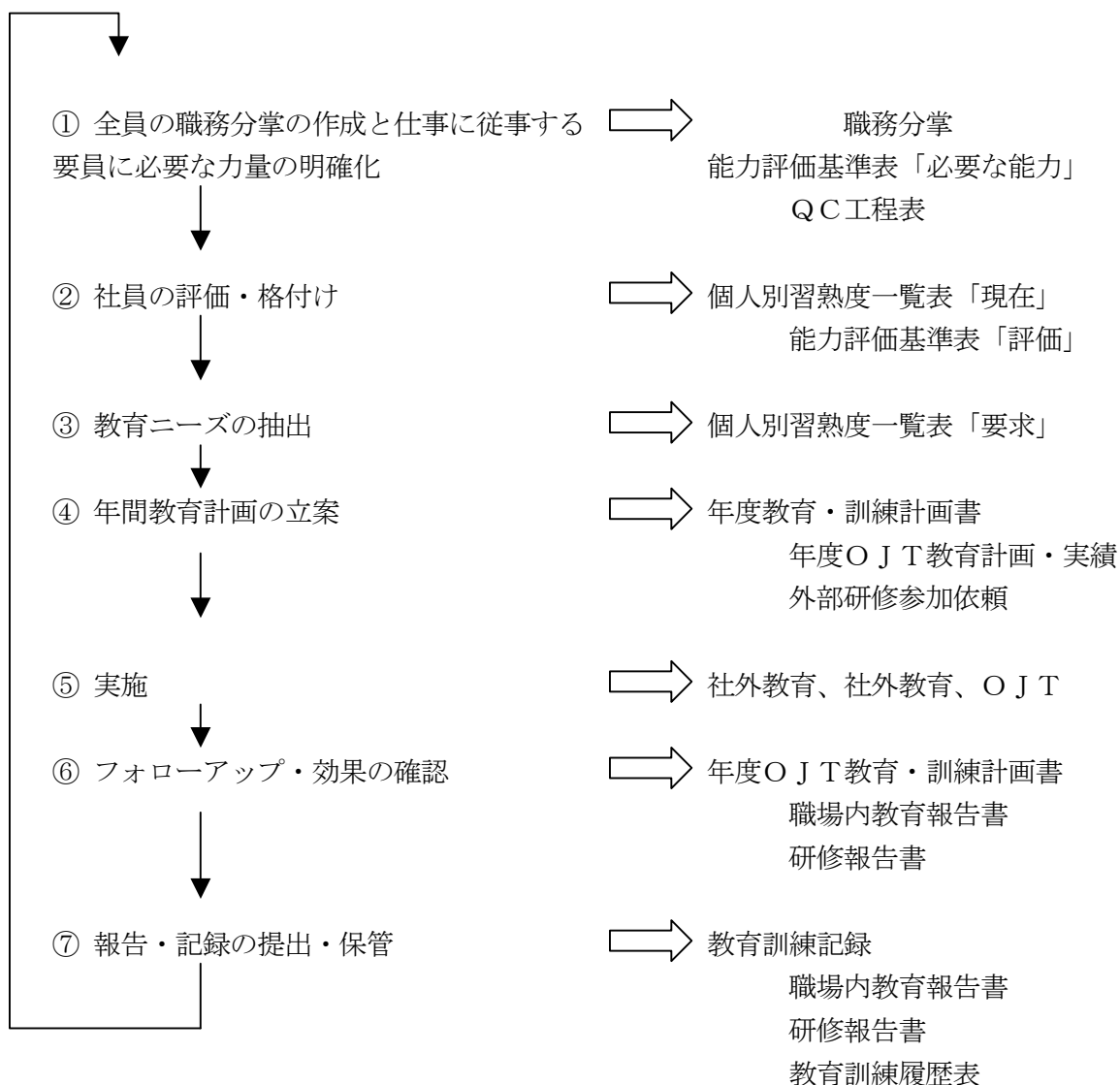
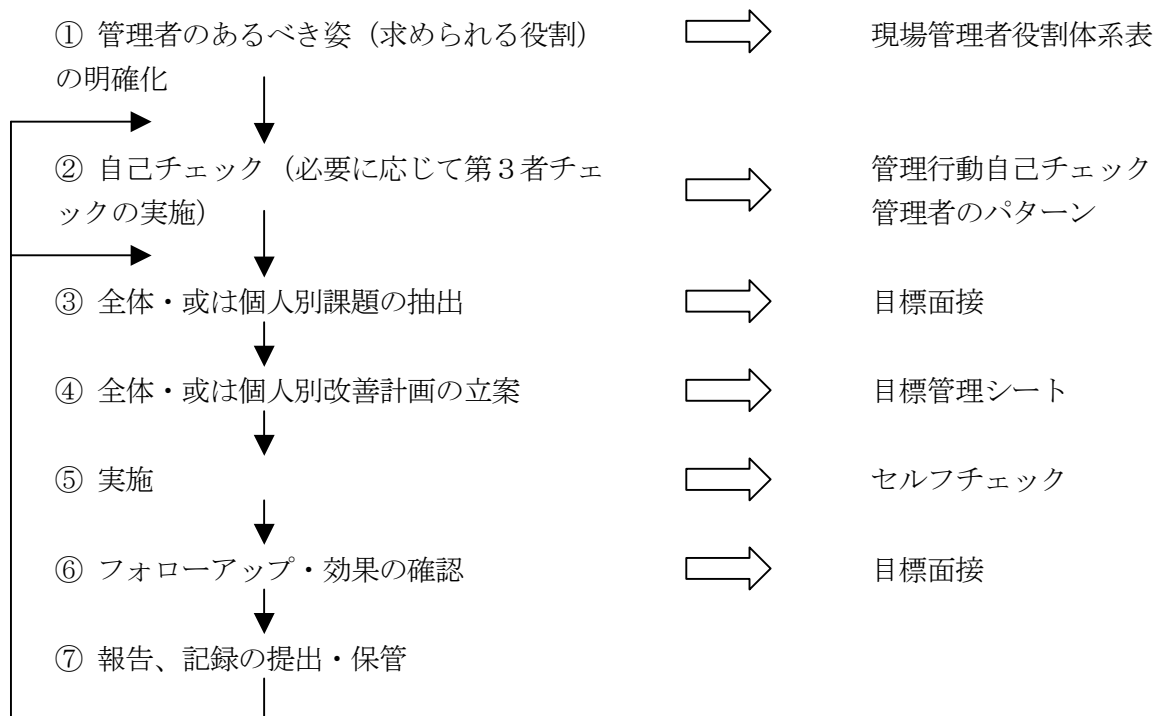
④継続雇用制度の運用面の支援をおこなう。

ロ．実施手順

教育訓練システムのプロセスフローは以下の通りである。

・ パターン１⇒一般社員を対象とする

・ パターン２⇒管理職社員を対象とする

｛パターン１｝現場作業に必要な技術、技能
について

｛パターン２｝管理者能力について
現場管理者を対象とした教育訓練のフローについては、パターン１とは少し異なった流れになる。

ハ．教育訓練の種類

① 社外教育

社外の主催によって行う、業務の遂行上必要な知識・技能の習得や資格の取得にかかわる業務の教育であって、目的及び習得事項が定められているもので経歴管理の対象とするもの。

② 社内教育

社内の主催によって行う、業務の遂行上必要な知識・技能の習得や資格の取得にかかわる業務の教育で主として集合教育により目的及び習得事項が意図されているもので経歴管理の対象にするもの。又、管理職に対しては目標管理を導入する。

③職場訓練（ＯＪＴ）

社内の計画書によって行う業務の遂行上必要な技能の習得に係わる業務の訓練であって、その実施職場で指導の下に意図された実務能力及び品質目標の達成能力を習得するもの。当社の教育訓練の中心となる。

ニ．現場作業に必要な技術、技能に関する教育訓練の進め方

①職務分掌の作成、整備

・工場部門（４工場）の全職種を抽出し、大分類と中分類に分け、整理した職務分掌を作成し、社員一人一人の役割分担を明確にする。
・現場部門と管理部門は別に作成する。
・必要に応じて内容の見直しを行う。

②製品品質に影響のある仕事に従事する要員に必要な力量の明確化

・職務分掌に基づき、それぞれの社員が担当する職務内容と、それを遂行する為に必要な能力を具体的に表現する。（能力評価基準表）
・各工場ごとに作成する。
・必要な能力レベルを５段階（１，２，３，

４，５）で評価し、その平均点を出し、それを再度、「職務」毎に「Ｓ，Ａ、Ｂ、Ｃ、Ｄ」のどのレベルかを明確にする。
・上記評価の結果を「個人別習熟度一覧表」の「現在」欄に記入する。
⇒Ｓ、Ａ、Ｂ、Ｃ、Ｄ
・上記の必要な力量を明確にする時は、関係する業務の「ＱＣ工程表」で求められている「規格値」「管理水準」を実現できる技能レベルにする必要がある。

③社員の評価、格付け方法
・社員全員を対象として毎年（４月）見直しを行う。
・記入方法
（「必要な能力」の評価基準）
５⇒期待し要求した能力に対して著しく優れ、要求レベル以上であり、全面的に部下に指導が出来る
４⇒期待し要求した能力に対して申し分ない能力であり、部分的には部の指導も出来る
３⇒大体期待し要求した通りの能力であり、単独作業が可能である
２⇒期待し要求した能力に対しやや不満な能力であり、一部援助が必要である。
１⇒期待し要求した能力に対し著しく不満足な能力であり、大幅に援助が必要である
（「職務」ごとの評価基準）
S⇒4.6～5.0（「必要な能力」の平均点）
A⇒3.6～4.5（　同上　）
B⇒3.0～3.5（　同上　）
C⇒2.0～2.9（　同上　）
D⇒1.0～1.9（　同上　）
・格付けする人
直属の上司（原則）

④教育ニーズの抽出
・３以下（或はＣ以下）のレベルの人でレベルアップの必要な人についての能力要件を抽出する。
・将来の社員構成、戦略展開の方向性、新規事業の可能性、事業の拡大など多面的に検討する。
・ニー②以外の能力についても必要があれば教育ニーズの抽出をする。
・優先順位付けを行う。
・特に年度部門別目標の達成に必要な能力を優先する。
・各部門管理者は個人別に「職種」で求める水準を「要求」欄に記入する。

⑤年間教育計画の立案

各工場責任者は、年度末に次年度の教育訓練計画（年度教育・訓練計画書を立案し、総務課へ提案する。総務課は、各課の提案を総括、調整し、全社の教育訓練年度計画を立て、社長が承認する。また「年度ＯＪＴ教育計画・実績」は各製造部門管理者が作成し、工場責任者が承認する。

また、外部研修については、総務課から回ってきた研修候補の中から必要と思われる研修があれば、随時「外部研修参加依頼」を各製造部門管理者が作成し、工場責任者の確認の上で総務課へ提出する。

⑥実施及び効果の確認

教育訓練の主管部署は、年間計画に基づき、個別の教育訓練の実施要領を作成し実施する。講師または指導員は要員別の教育訓練結果の有効性の評価を行い、主官部署長が承認する。有効性の評価は試験、レポートまたは面接により行う。必要に応じて実技評価を行う。これらの実施及び評価は記録により総務課に報告する。

また年度末に社員全員について「個人別習熟度一覧表」の「現在」欄に評価
（Ｓ、Ａ、Ｂ、Ｃ，Ｄ）を記入する。

当社の教育訓練の中心は0JT とする。0JT 実践のポイントは以下のようになる。

a.「日常の0JT」に加えて「意図的、計画的0JT」を実践する。

日常の機会指導を意識的に実践するとともに、指導育成の目標（何を、どのレベルまで、いつまでに）を明確にし意図的・計画的に指導する。

b.職務遂行能力の向上に加え、人材の育成をめざす。

職務に必要な態度、価値観、知識、技術を指導育成することを目指すが、現在の職務に必要とされる能力（職務遂行能力）を向上させるだ

けでなく、将来に向かって専門性や組織性を高めることを目指すものである。

c. 指導員と社員がニーズ、目標のすり合わせを行う。

ニーズや目標のすりあわせを行うことが自己啓発の課題やテーマの方向づけ、動機づけのために大切である。

⑦記録

教育訓練が終了したら、「研修報告書」「職場内教育報告書」を、外部研修については本人、ＯＪＴ教育については教育担当者が作成し、総務課で保存する。

さらに個人別に「教育訓練履歴簿」を作成・保存し、今後の個人別受講計画および履歴管理の参考資料とする。

保管期間は別途定める。

⑧資格取得について

業務上必要な資格については、製造部門管理者が取得の必要性を感じた場合は「個人別資格一覧表」の「要求」欄に○印を記入し、本人に取得のための活動（研修受講、セミナー受講、自己啓発等）を指示する。

取得済み、或いは取得できた場合は「現在」欄に○印を記入することにより資格取得管理を行う、

ホ．管理者能力に関する教育・訓練の進め方

①管理能力の理解

ａヒューマンアプローチ

○コミュニケーション

○リーダーシップ

ｂテクニカルアプローチ

○部下育成と仕事の与え方

○問題解決

ｃ基礎

○管理者と組織の役割

ｄ今日的課題

○高齢者の特性理解と活用

②自己チェックの課題の抽出

○管理行動自己チェックを使用する

・管理者と組織の役割　　１０項目
・コミュニケーション　　１０〃
・リーダーシップ　　１０〃
・部下育成と仕事の与え方　　１０〃
・問題解決　　１０〃
・高齢者の特性理解と評価　　１０〃

活用の仕方

○全体或は個人別に点数の低い項目について課題を整理する。

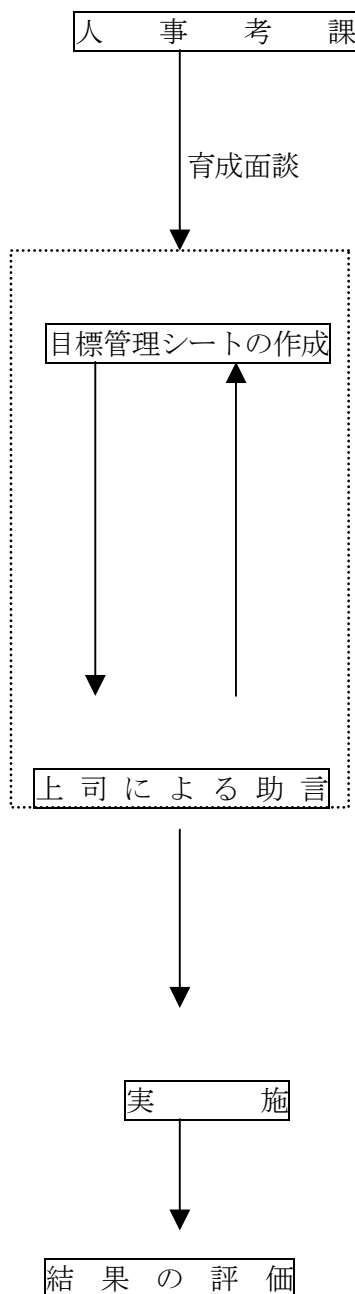
○自分がどのタイプの管理者であるのか自覚をする

○自分の課題について原因分析を行なう。

○自己のみでなく、他人の評価も参考にすると、より自分が見えてくる

第３者評価の導入

③改善計画の立案・実施効果の確認

ここのステップでは目標による管理の導入をする。流れは次のようになる。

<本人>現在の問題を発見する。
◆事業計画及び特命事項の確認。
◆事業計画及び特命事項の確認。
<上司>
◆指導育成のポイントを明確にする。
◆本人に期待することを明確にする。
◆事業計画及び特命事項の確認。
<本人>
◆目標管理シートの作成
・課題
・到達レベル
◆何を、どのレベルまで、いつまでに、を明確化する。
◆課題設定の留意点
・具体的に設定、数値化することも望ましい。
・本人の自己能力向上活動と一致させることが望ましい。
<上司>
◆目標の内容は自分の担当している仕事や上司の方針から見て適切か。
◆目標を取り上げた理由は適切か。
◆目標の高さは能力から見て適切か。
◆目標達成の手段、方策、スケジュールは適切か。
◆上司がやるべきことは何か。
<本人>
◆目標管理シートを常に意識して進める。
◆定期的に進捗状況をチェック(面接などの活用)
◆場合によっては計画表の追加修正を検討する。
<本人・上司>
◆結果はまず自分で評価してみる。
◆習得状況の把握を客観的にする。
◆目標達成ができなかった要因を明確にする。
◆不十分な項目についての対策を考える。

○目標管理は本人の自主性を最大限尊重した動機付け方法である。
○目標管理シートは別紙
○人事考課と結びつけると効果的である。
○目標には“革新目標”“改善目標”“定常目標”がある。
○育成面談とは、人事考課の結果を本人にフィードバックし、本人の問題について気づかせる。そして改善策を一緒に考えることが大切である。

④記録
ニー⑦と同じ

へ．ＱＣ工程表の作成
製造部門の工程ごとに、ＱＣ工程表の新規作成或いは見直しを行い、下記の内容を含む管理水準の明確化と標準化を行った。

①内容

工程名称、品質特性、管理項目、規格値、管理水準、確認方法（検査方法、測定器具）、確認担当者、点検周期と点検数、記録方法、関係規程、標準規定

②対象工場

・八千代工場、千代田工場

③作成期間

H16 年 10 月～H17 年 3 月

④方法

工場長、現場管理者、本社品質管理部スタッフで協議の上で決定

ト、製造グループ教育訓練体系の検討

既存の教育訓練と今後必要となる可能性のある教育訓練体系を検討し、一覧表を作成した。

・縦軸　⇒　職能資格等級（６等級）

・横軸　⇒　階層別教育、職能別教育、OJT、自己啓発、小集団活動

4. 改善案の試行、効果測定

（1） 継続雇用制度の活用による組織の活性化

先に述べたように

イ、今後の人事戦略及び方針が明確になった

ロ、継続雇用制度の社内（役員を含む）での検討がなされた（継続）

ハ、高年齢者の活用に対する社内のコンセンサスができた

ニ、職場活性化研修（エンプロイアビリテイ・コース）の実施により、中高年社員への動機付けが出来たことと、研修効果の確認が出来、今後の高齢者の教育訓練の方向性が明確になった。

などが実現できた。これにより

・６５歳まで安心して働けるという安心感が生まれ、社員の意欲の向上や会社に対するロイヤリテイの高揚が期待できる。

・高年齢者の活用により、将来の若手社員の不足や減少に対して対応が可能となる

・長年培ってきた知識、技術、ノウハウ、経験などの若手社員への伝承ができると同時に労働生産性の維持ができる。

・全社的な労務コストの削減が期待できる。

・高年齢者の意識革新や能力面の低下がある程度予防できる。

・社会的貢献と企業のイメージアップにつながる。

などの効果が今後期待できるものと思われる。

（2） 教育訓練システムの構築

これまで述べたように

イ、製造グループの社員を対象として、各職種別に社員として求められる能力レベルが明確になった。

ロ、職場別、個人別の教育訓練ニーズを抽出する流れが出来た。

ハ、継続雇用対象者に対する公明正大な評価基準が出来た。

ニ、管理者の果たすべき役割が明確になった。

ホ、作業の標準化の為の各工程別ＱＣ工程表の作成或いは見直しが出来た。などが実現できた。これにより

・高齢者を含む社員全員が自分の今後進むべき道、必要とされる能力がはっきり認識できる為、目的意識の高い人にとっては大きな動機付けになる。

・社員個人の能力、意欲に対する公平な人事評価が実施されることにより、意欲の向上と、一方では危機感の醸成が期待できる。

・管理者の役割の重要性が高まり、管理者の自覚の向上と管理者の能力アップが期待できる。

・職場別、個人別の教育ニーズの抽出により、効率的かつ効果的な教育訓練の実施が期待できる。

・希望者全員の継続雇用制度の導入、当面は「基準による制度」の導入の為のインフラ作りが出来たので、スムーズな導入、運用が期待できる。

・各工程別のＱＣ工程表の作成或いは見直しにより、品質の安定或いはレベルアップと生産効率の向上が期待できる。

などの効果が出るものと思われる。

今後は

■ 今回策定した教育訓練システムを他の人事制度（職能資格制度、人事評価制度、賃金

制度など）と完全に連動させる
■ 製造グループから他のグループ（営業、開発、管理、事務など）へ拡大させる

そして、全社として、人事制度の改革による組織の活性化に結び付けていくことが最も大切である。

Ⅳ　まとめ

1. ハード面

(1) 研究テーマの設定

中高年従業員が担当している工程で、危険度、肉体的負荷、作業姿勢などの面で負担の大きい工程、具体的には「資材受け入れ工程」「スプリング製造工程」「ラベル貼り及び検査工程」を研究テーマとして設定した。

(2) 研究方法

イ．現状の作業姿勢や重労働の強弱をワークサンプリング調査、アンケート調査、プロジェクトメンバーによるフリートーキングなどにより分析した。
①負担が大きい作業姿勢を減らす分析をし、問題点を明確にする。
②重労働の強弱を分析し、問題点を抽出する。
ロ．問題点の改善案の検討を行った
①改善工程の抽出と絞り込み（３工程）
ハ．改善案の絞り込み及び具体的に実施した。
①高齢者の作業負荷軽減のための具体的機器の開発を行う。
②改善案の作業マニアル（取扱説明書）を作成する。

(3) 成果

イ．スプリング梱包解体機は反発力が強く、若く俊敏な動きが出来る人でも危険で、ましてや高齢者には非常に危険な作業であったが、解体支援機器の導入により安全になり作業の負荷も軽減された。
ロ．マットレスラベル貼り及び検査の工程は、マットレスの裏側の検査をする時にマットレスを持ち上げるため、担当の女性に非常に大きな肉体的負荷がかかっていたが、マットレス反転支援機器を導入する事により、肉体的負荷が非常に軽減された。
ハ．マルチシート製造の機械は機械の間に入っての非常に無理な姿勢での調整業務もあり、調整自体も非常に難しかったが、ポケットコイル製造支援機器に改造する事により、無理な姿勢での調整業務が無くなり作業の負荷が軽減された。また調整自体が簡単な操作で出来高齢者の方でも簡単に操作できるようになった。

(4) 今後の課題

工場全体が建てて37年が経過しており、かなり老朽化している。その為工場自体もあまりきれいでなく、また冷暖房の設備も無く、冬は零度前後になり、夏は40度近くになる。そのような環境を改善するためにも冷暖房の設備の導入を図り快適な環境で仕事が出来るようにして行く必要がある。

2. ソフト面

(1) 研究テーマの設定

中高齢社員に対する動機付けシステムとして機能する様な制度の内容についての検討、整備するために研究テーマとして設定した。

(2) 研究方法

イ．現状の人事制度についての調整、分析を行った。
①高齢者の活用と言う視点
②組織の活性化と言う視点
ロ．問題点と改善を含めた人事労務方針の検討を行った。
①トータル人事システムの骨格の検討
②能力開発制度（教育訓練システム）の構築
ハ．改善案の作成をした
①高齢者の活用……社内検討、社内コンセンサス作り、職場活性化研修の実施
②組織の活性化……職務分析、職能要件表作成、評価システムの構築、教育訓練システムの構築、ＱＣ工程表作成

(3) 成果

イ．高齢者の活用の面では、高齢者を活用する社内コンセンサスが出来た事と、製造グループの中高年の管理者を対象とした職場活性化

研修の実施により、継続雇用制度の重要性についての理解が深まった。

ロ．組織活性化のポイントとなる能力主義、成果主義の人事制度の中で、職能要件表、人事評価システム、能力開発（教育・訓練）システムなどが出来たので、今後は社内への導入とスムーズな運用が求められる。

（4） 今後の課題

イ．高齢者の活用面での課題

①希望者全員を対象とした継続雇用制度の早期導入

②新しい人事制度の対象者として高年齢者を組み入れる。

③継続した社員への自己啓発のＰＲ活動の実施

④職場活性化研修受講者へのフォローと他メンバーへの拡大

ロ．組織活性化のための能力開発（教育・訓練）システム構築面での課題

①能力開発（教育訓練）システムの完全導入と運用を行う。

②能力開発（教育訓練）システムを他部門へ拡大する。

③能力開発（教育訓練）システムと他人事制度との完全連動を図る。

④ＱＣ工程表の作成（八千代第二工場、八千代第三工場）

⑤職能要件表と能力評価基準の適時見直し

3. 高齢者への継続雇用への結びつけ

研究の成果として、高齢者の継続雇用に対する認識が深まり、運用面のインフラが整備されたので、高齢者の継続雇用は当然の事、今後高齢者の活用による組織の活性化が図られていくと信じている。